

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Уральский государственный педагогический университет»
Институт общественных наук
Кафедра акмеологии и психологии среды

**Совершенствование кадрового планирования
в АО «Газпромгазораспределение Екатеринбург»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная
работа допущена к защите
зав. кафедрой

_____ О.В.Кружкова

Исполнитель:
Чудинова Анастасия
Владимировна,
обучающийся группы
СПИК -1405z

Научный руководитель:
Блинова Олеся Александровна
канд. философских наук, доцент,
доцент кафедры акмеологии
и психологии среды

Екатеринбург 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЕКАТЕРИНБУРГ»	6
1.1 Характеристика организации АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»	6
1.2 Характеристика системы управления персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»	13
1.3 Анализ кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»	21
Вывод по главе 1	27
ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЕКАТЕРИНБУРГ»	29
2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»	29
2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»	35
2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»	40
Вывод по главе 2	44
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	46
ГЛОССАРИЙ	53
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ	56
ПРИЛОЖЕНИЯ	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	63

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в условиях усиливающейся конкурентной борьбы, организации находятся в постоянном поиске источников конкурентного преимущества. При этом ключевым, важнейшим из них является персонал, поскольку неоспоримым является то, что успех деятельности любой организации зависит от ее сотрудников.

Назначение, цель кадрового планирования состоит не только в решении текущих проблем, но и в прогнозировании изменений внешней и внутренней среды организации; заранее определить оптимальный количественный и качественный состав персонала, а также пути, способы обеспечения предприятия кадровыми ресурсами и их эффективного использования; запланировать и реализовать мероприятия, способствующие адаптации персонала к постоянным изменениям ситуации на рынке.

Кадровое планирование способствуют формированию эффективной системы управления персоналом, а также получению экономического и социального эффекта; возможности произвести расчет относительно количества необходимых организации сотрудников, профессиональной структуры, необходимой в данный период.

Все это указывает на высокую актуальность темы исследования.

Тем не менее, несмотря на признание зависимости и роли кадрового планирования в повышении эффективности любой организации, для многих предприятий оно не стало управленческой нормой. Данная тема актуальна и для АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

Проблема состоит в отсутствии кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», что проявляется в длительных сроках закрытия вакансий и, как следствие, высоких финансовых издержках на набор (привлечение) персонала.

Противоречие состоит между высокой теоретической разработанностью темы кадрового планирования и отсутствием кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

Цель исследования состоит в проведении анализа кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» и разработке соответствующих мероприятий по его совершенствованию.

Задачи:

- 1) изучить теоретические источники по теме кадрового планирования;
- 2) охарактеризовать деятельность АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»;
- 3) проанализировать систему управления в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»;
- 4) проанализировать кадровую политику в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»;
- 5) разработать мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»;
- 6) проанализировать нормативно-правовую основу реализации мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»;
- 7) определить социально-экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Объектом является кадровое планирование в организации, предметом – совершенствование кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

В работе использованы следующие методы исследования: теоретические – анализ, синтез, и эмпирические – описание, сбор данных, оценка, расчет.

Структура работы обусловлена поставленными целью и задачами и включает в себя введение, две главы, выводы по каждой главе, заключение, список литературы (51 источник) и приложения.

Во введении представлен научный аппарат исследования, обоснована актуальность темы исследования.

Первая глава «Кадровое планирование в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» посвящена характеристике организации, которая является базой исследования (АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»), характеристике системы управления персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», анализу кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

Вторая глава «Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» посвящена разработке мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», анализе нормативно-правовой основы реализации мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» и определению их социально-экономической эффективности.

В заключении представлены основные выводы по проведенному исследованию.

Объем работы составляет 63 страницы. Работа включает 8 таблиц, 8 рисунков и 3 приложения.

ГЛАВА 1. КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЕКАТЕРИНБУРГ»

1.1 Характеристика организации АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Полное фирменное наименование организации: Акционерное общество «Газпром газораспределение Екатеринбург», сокращенное – АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», до 05.06.2014 г. – Открытое акционерное общество «Свердловскоблгаз».

Предприятие зарегистрировано 22 апреля 1994 г., является правопреемником всех имущественных прав и обязательств преобразованной Государственной газовой компании «ЭЛГА». Предприятие работает в отрасли 24 года и входит в Группу АО «Газпром газораспределение» (дочерней компании АО «Газпром»).

Форма собственности АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» – смешанная российская собственность с долей собственности субъектов Российской Федерации. В структуре акционерного капитала общества по обыкновенным акциям в собственности субъекта РФ 2,53%, в частной собственности 97,47%.

Организационно-правовая форма – акционерное общество.

Акционерное общество «Газпром газораспределение Екатеринбург» – одно из крупнейших газораспределительных предприятий страны, перед которым стоят задачи по выполнению областной программы газификации, а также транспортировке и распределению газа среди потребителей.

Газопотребление характеризуется более высокими темпами роста по сравнению с другими видами энергоносителей, газ является лучшим видом классического топлива, поэтому его использование в настоящее время технически и экономически целесообразно. Этим обусловлена значимость предприятия.

Предприятие обслуживает территорию, в которую входят города Березовский, Верхняя Пышма, Асбест, а также Белоярский район.

Правовое положение организации регулируется Гражданским кодексом РФ, федеральным законом «Об акционерных обществах» и другими нормативно-правовыми актами, на локальном уровне – Уставом [51].

АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» имеет две лицензии (на эксплуатацию взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности; на деятельность в области использования источников ионизирующего излучения).

АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» является непубличным акционерным обществом. Общество не вправе проводить открытую подписку на выпускаемые им акции либо иным образом предлагать их для приобретения неограниченному кругу лиц [47].

Базой исследования является Белоярский производственный участок АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» (логотип изображен на рисунке 1), расположенный в г. Заречный Свердловской области.

Согласно Уставу, Общество создано в целях надежного и безаварийного газоснабжения потребителей и получения прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное благосостояние Общества, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников Общества.

Основным видом деятельности предприятия является распределение газообразного топлива по газораспределительным сетям, ремонт и профилактика газового оборудования и газовых систем, т.е. исполнение функций газораспределительной организации:

- транспортировка природного газа до промышленных потребителей,
- обеспечение безаварийной эксплуатации газовых сетей, газоиспользующего оборудования, внутридомового газового оборудования,

– исполнение заявок физических лиц на заключение договора на подключение (технологическое присоединение) к газораспределительным сетям.

Помимо этого предприятие осуществляет строительство инженерных коммуникаций для газоснабжения.



Рис. 1. Логотип АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Объем транспортировки природного газа (в т.ч. транзит) по сетям предприятия составляет 2877 млн. куб. метров. Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» перечислим в табл. 1.

Таблица 1. Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Чистые активы, тыс.руб.	1466735	1532107	1599305	+132570	+9%
Доходы, тыс.руб.	899299	943799	968117	+68818	+7,7%
Расходы, тыс.руб.	754658	807375	862096	+107438	+14,3%
Общий финансовый результат (прибыль от продаж), тыс.руб.	144641	136424	106021	-38620	-26,7%
Чистая прибыль, тыс.руб.	125257	105668	83642	-41615	-33,2%
Рентабельность, %	16,1	14,45	10,95	-5,15	-
Среднемесячная зарплата, руб.	32417	32699	34295	+1878	+5,8%

По данным табл. 1 выявлен ряд положительных результатов, а именно: по сравнению с 2017 г. величина чистых активов предприятия увеличилась на 67198 тыс.руб. (4,39%), по отношению к 2016 г. величина чистых активов

увеличилась на 132570 тыс. руб. (9,04%); размер доходов увеличивается (на 7,7% за три года). Однако, есть и негативные результаты. В частности, рентабельность за три года снизилась на 5,15 процентных пунктов; расходы увеличились на 14,3% за три года; ежегодно снижаются такие показатели как прибыль от продаж (на 26,7% в целом за три года) и чистая прибыль (на 33,2% в целом за три года). Как видим, снижение ключевых финансово-экономических показателей (чистая прибыль, рентабельность) является существенным, в связи с чем требуется разработка мер по повышению эффективности деятельности организации. Одним из вариантов этого может быть совершенствование управления персоналом, в т.ч. совершенствование кадрового планирования, которое позволит, например, сократить финансовые издержки.

В зоне обслуживания и эксплуатационной ответственности АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» конкуренты отсутствуют, предприятие является естественным монополистом. Для всех газораспределительных организаций обеспечено сохранение статуса монополиста в регионе и появление какой-либо конкуренции не предвидится. Потеря потребителей маловероятна, т.к. зачастую у них отсутствует альтернатива в выборе ГРО. Потеря крупных потребителей вряд ли возможна, т.к. мощности, используемые на электроэнергетических предприятиях, ориентированы на газовое топливо, а замена оборудования потребует неоправданно крупных финансовых вложений.

Что касается перспектив отрасли, то они связаны в основном с увеличением объема бизнеса компаний, который определяется такими факторами как перспективы роста тарифов, увеличение потребления газа, газификация, повышение эффективности газораспределительной организации.

Единоличным исполнительным органом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» является генеральный директор, который осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью предприятия

в соответствии с Федеральным законом, Уставом предприятия, трудовым договором и внутренними документами Общества. Генеральный директор осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью организации, выполняет решения Общего собрания акционеров и Совета директоров с задачей обеспечения прибыльности Общества, его финансово-экономической устойчивости.

Наблюдение за финансово-хозяйственной деятельностью Общества выполняется Ревизионной комиссией и аудитором.

В состав АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» входят следующие структурные подразделения:

- служба подземных сетей,
- аварийно-диспетчерская служба,
- абонентская служба,
- ремонтно-технические мастерские,
- службы внутридомового газового оборудования,
- служба установки и обслуживания средств электрохимической защиты,
- группа пуско-наладочных работ,
- АУП участков,
- аппарат управления.

Схема организационной структуры управления Белоярского производственного участка АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» изображена на рис. 2.

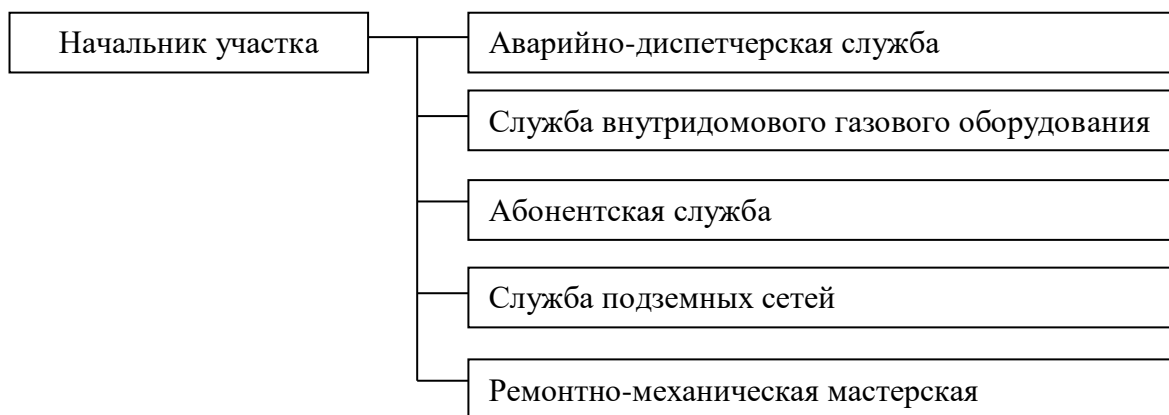


Рис. 2. Схема организационной структуры управления Белоярского производственного участка АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

По данным рис. 2 видим, что оргструктура построена по линейно-функциональному типу, когда службы распределены по функциональному признаку, а все службы подчинены одному руководителю (начальнику участка).

Должности: начальник участка, зам. начальник участка, технический секретарь, кладовщик, кассир-контролер, бухгалтер-кассир, механик, начальник АС, контролер газового хозяйства, уборщик.

В каждом отделе есть: мастер службы, старший мастер службы, слесарь, водитель, диспетчер, техник.

По отдельным функциям сформированы отделы (службы), руководители и специалисты которых обладают знаниями и навыками в данной области и сами принимают производственные решения, готовят проекты планов и отчетов. Управляющие воздействия могут передаваться только одним лицом – руководителем, который несет ответственность перед вышестоящим руководителем. Начальник участка осуществляет общий контроль и управление.

Преимущество такой структуры управления заключается в простоте, надежности и экономичности.

Делопроизводство в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» составляет полный цикл обработки и движения документов с момента их создания (или получения) до завершения исполнения и отправки. Документы, поступившие в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», проходят следующие этапы: первичная обработка; предварительное рассмотрение и распределение; регистрация; направление на исполнение; исполнение; контроль исполнения.

Итак, базой исследования в работе выступает предприятие АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», главной задачей деятельности которого является бесперебойная и безопасная транспортировка природного газа потребителям Свердловской области, участие в газификации региона, техническое обслуживание газового оборудования. АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» является субъектом естественной монополии в сфере транспортировки природного газа по трубопроводам низкого и среднего давления в своей области (регионе).

Газовая отрасль представляет собой стратегически важную отрасль, которая играет базовую роль в обеспечении экономической, энергетической безопасности страны, в структурных преобразованиях экономики. Приоритетными направлениями развития предприятий газового хозяйства являются наращивание темпов газификации региона, повышение надежности функционирования системы газоснабжения, совершенствование систем учета газа, развитие и внедрение новых технологий. Все это невозможно без эффективно действующего персонала предприятий газового хозяйства, к которым относится и АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», поэтому в следующем разделе охарактеризуем систему управления персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

1.2 Характеристика системы управления персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Теперь в данном разделе охарактеризуем систему управления персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», для чего первым шагом проанализируем ключевые кадровые показатели и динамику их изменений за последние три года. Данные получены на основе изучения кадровых документов организации (штатное расписание, табель учета использования рабочего времени, приказы, распоряжения, должностные инструкции и т.д.).

Данные о среднесписочной численности и структуре персонала по категориям АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» представим в табл. 2.

Таблица 2. Среднесписочная численность и структура персонала по категориям АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Категория персонала	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	85	83	80	-5	12%
Административно-управленческий персонал	10	10	10	0	0
Служащие	16	15	15	-1	6%
Производственный персонал	59	58	55	-4	6%

Как видим по данным табл. 2, численность персонала организации составляет 80 чел., при этом за три года она снизилась на 12% за счет двух категорий (служащие, на 6%, и производственный персонал, на 6%).

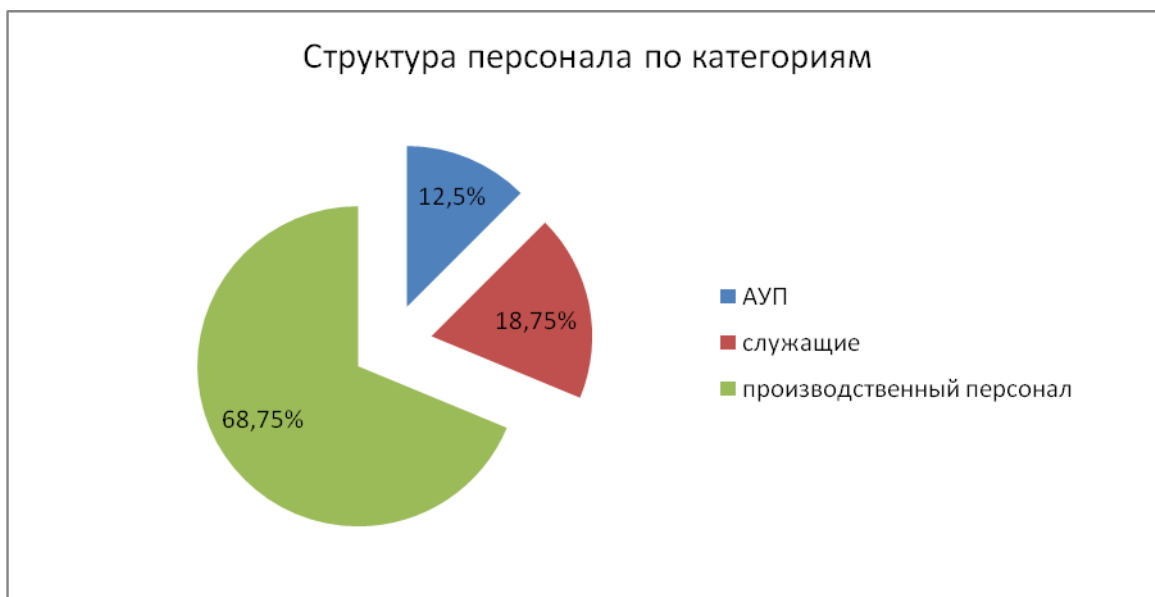


Рис. 3. Структура персонала АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» по категориям

Что касается в целом соотношения категорий персонала (рис. 3), то его, по нашему мнению, можно назвать пропорциональным и соответствующим целям организации, т.к. составляет 12,5% АУП; 18,75% служащих; 68,75% производственного персонала.

Данные структуры персонала АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» по уровню полученного образования представлена в табл. 3.

Таблица 3. Структура персонала по уровню образования АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Уровень образования	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2018 г. к 2016 г.	
				абсолют.	относит.
Среднесписочная численность персонала	85	83	80	-5	6%
Высшее	26	25	25	+1	+3,9%
Среднее специальное	45	44	41	-4	-8,9%
Среднее полное	14	14	14	0	0

Как видим по данным табл. 3, структура персонала по уровню образования АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

характеризуется тем, что преобладает такой уровень образования как среднее специальное.

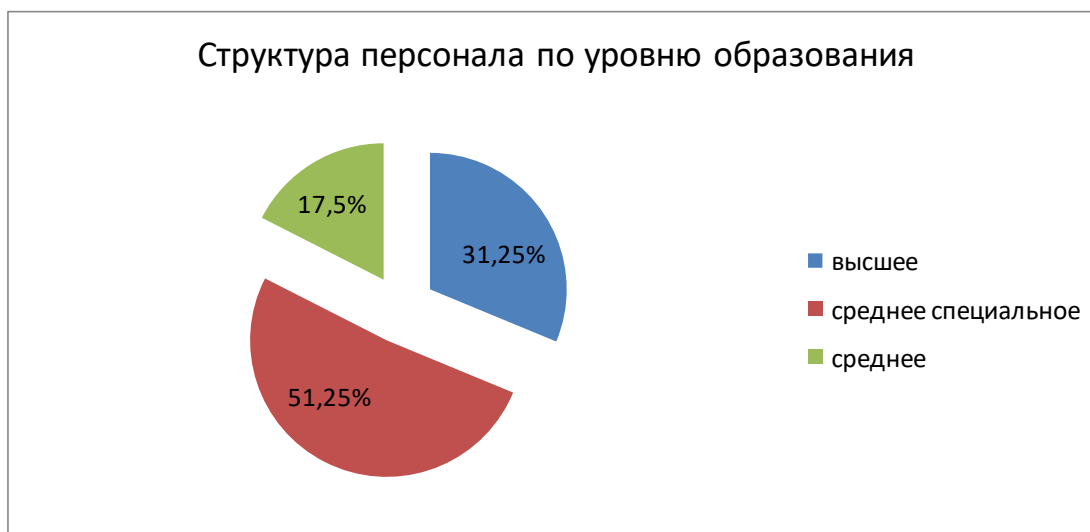


Рис. 4. Структура персонала АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» по уровню образования

Наглядно соотношение численности персонала по этому показателю представлено на рис. 4, по которому видно, что больше половины сотрудников имеют среднее специальное образование, на втором месте по численности – сотрудники с высшим образованием (31,25%), на третьем месте – сотрудники со средним образованием (17,5%).

Далее, как видно по данным рис. 5, структура (распределение) персонала по возрасту выглядит следующим образом: большинство сотрудников АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» имеет возраст от 35 до 45 лет, на втором месте по численности – сотрудники в возрасте от 26 до 35 лет, на третьем месте – от 36 до 55 лет, и наименьшее количество сотрудников в возрасте от 18 до 25 лет. Как видим, структура персонала по показателю возраста распределена равномерно.



Рис. 5. Структура персонала АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» по возрасту

Характеристика показателей движения кадров в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» представлена в табл. 4. Большинство уволившихся сотрудников уволены по собственному желанию.

Таблица 4. Показатели движения кадров АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2016 г.
Среднесписочная численность персонала	85	83	80	-6%
Количество уволенных за период работников	10	11	11	+1
из них:				
- ушли на пенсию	0	2	0	-
- уволены по инициативе работодателя	2	0	1	-1
- уволены по собственному желанию	8	9	10	+2
Коэффициент текучести кадров	11,8%	13,3%	13,8%	+2%

Как видим по данным, представленным в таблице 4, уровень текучести кадров в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» за последние три года вырос на 2%, что само себе является негативным показателем.

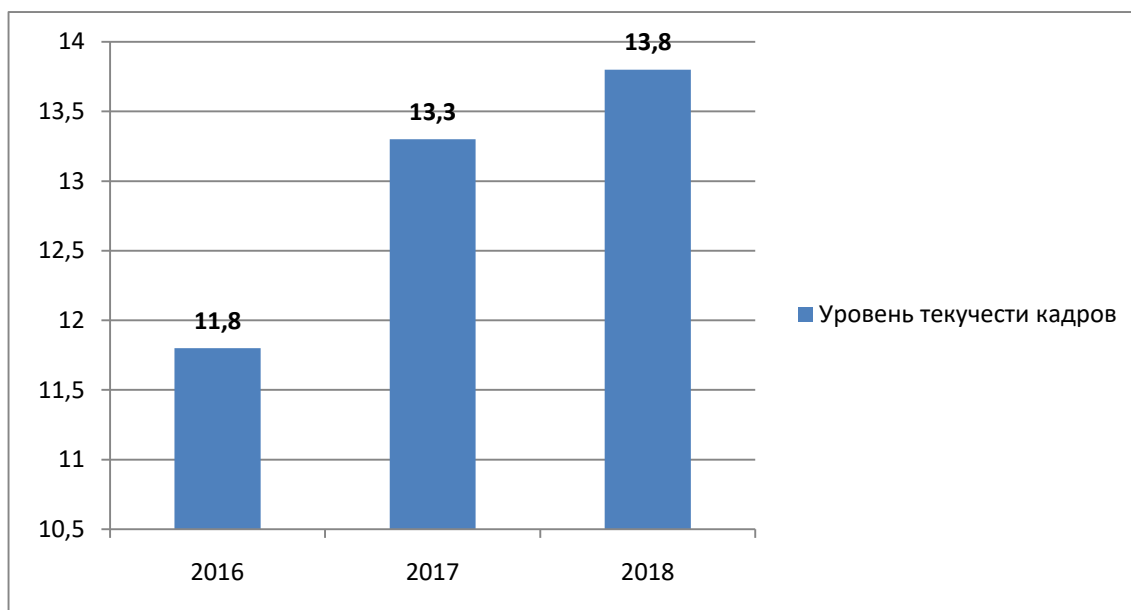


Рис. 6. Динамика уровня текучести кадров АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Кроме того, при том, что нормальным считается уровень текучести кадров 5% в год для данного типа предприятий, в анализируемой организации он составляет 13,8% за 2018 г. (рис. 6), т.е. существенно выше нормы. Это указывает на существование проблем в системе управления персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

Следующим шагом опишем структурное закрепление функций по управлению персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

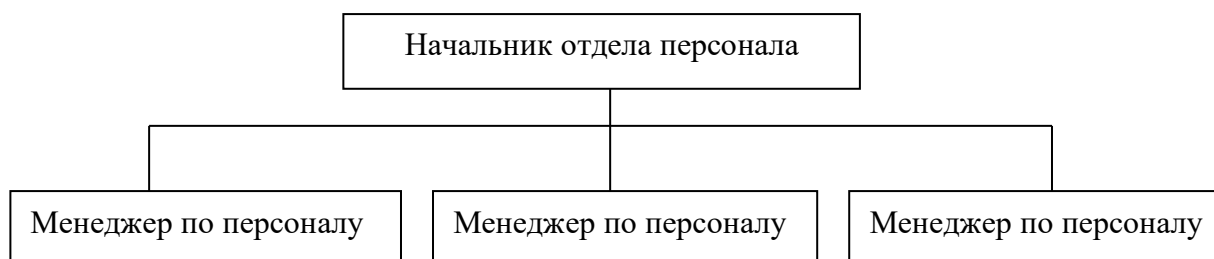


Рис. 7. Схема организационной структуры отдела персонала АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» (головной офис в Екатеринбурге)

В организации функции управления персоналом (ведение кадрового делопроизводства, привлечение, набор и отбор персонала, адаптация, аттестация и т.д.) распределены между начальником отдела персонала и тремя менеджерами по персоналу, которые находятся у него в подчинении (рис. 7).

Подчеркнем, что отдел персонала находится в головном офисе в г. Екатеринбург. В Белоярском участке АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» специалиста, в чьи обязанности бы входили функции управления персоналом, нет. Часть этого функционала распределена между руководителями служб. Например, отбор персонала в свои подразделения проводят начальники служб, а набор (размещение объявлений о вакансиях, получение резюме) - менеджеры по персоналу в Екатеринбурге.

Далее кратко опишем выполнение основных функций по управлению персоналом в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

Ведение кадрового делопроизводства осуществляет менеджер по персоналу в Екатеринбурге.

Планирование потребности в персонале проводится менеджерами по персоналу на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе (по действующему штатному расписанию) и фактического состояния обеспеченности кадрами на определенную дату, т.е. планирование проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе.

Набор и отбор персонала осуществляется на основе заявки, поданной в отдел персонала руководителем службы в соответствии со штатным расписанием. Далее менеджер по персоналу размещает объявление о вакансии в различных внешних источниках (СМИ: сайт Работа66, e1, на сайте компании).

Далее ведется работа с входящим потоком кандидатов: кандидат заполняет непосредственно в организации анкету, либо присылает на электронный адрес резюме; менеджер по персоналу проводит первичное собеседование с кандидатом, телефонное, личное (в случае набора в

Белоярский участок – только телефонное собеседование); определяет круг кандидатов, прошедших отбор и передает анкеты непосредственно руководителю структурного подразделения. Далее руководитель структурного подразделения (службы, отдела, или начальник участка) просматривает и отбирает анкеты кандидатов, затем менеджер по персоналу созванивается с кандидатами и согласовывает дату и время собеседования с руководителем. После собеседования и отбора кандидата руководитель определяет дату выхода на работу кандидата, прошедшего отбор.

Организация адаптации новых сотрудников проводится на основе следующих мероприятий:

- беседа руководителя с новым работником (рассказ о компании, ее деятельности, истории и традициях, организационной структуре и месте в ней службы и сотрудника);
- нового работника представляют руководству и знакомят с сотрудниками, с которыми ему предстоит работать, взаимодействовать, при этом разъясняя должностные полномочия сотрудников;
- ознакомление с правилами и требованиями внутреннего трудового распорядка, должностными обязанностями и т.д.;
- привлечение к адаптации высококвалифицированных работников (подробный рассказ о должностных обязанностях новичка).

Таким образом, в целом процесс организации адаптации новичков можно оценить положительно.

АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» проводит мероприятия по обеспечению безопасных условий труда. Работникам, выполняющим работу во вредных условиях труда, предоставляются необходимые гарантии и компенсации. Производится страхование работников от несчастных случаев на производстве.

Регламентирующим документом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» в этой сфере является Политика в области охраны труда и промышленной безопасности, которая приведена в Приложении 1.

Создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников, снижение рисков аварий и инцидентов на опасных производственных объектах, обеспечение пожарной безопасности являются одними из приоритетных направлений деятельности АО «Газпром» и АО «Газпром газораспределение» как одной из его аффилированных компаний. В организации постоянно совершенствуются механизмы предупреждения производственного травматизма, профессиональных заболеваний, аварий, инцидентов и пожаров. Так, на основании лучших мировых практик в области формирования и развития системы управления охраной труда и промышленной безопасностью в Обществе создана и внедрена система менеджмента «Единая система управления охраной труда и промышленной безопасностью» (далее – ЕСУОТ и ПБ), в рамках которой учтены во взаимосвязи все аспекты защиты здоровья и жизни работников.

В целях оценки соответствия документации и внедренных процедур требованиям международного стандарта OHSAS 18001:2007 и подтверждения результативности функционирования ЕСУОТ и ПБ проведены процедуры сертификационного аудита системы менеджмента охраны труда и промышленной безопасности, внедренной в организации. На основании его результатов Ассоциацией по сертификации «Русский регистр», имеющей международно признанную аккредитацию «RvA», выдан сертификат соответствия требованиям.

Таким образом, в компании большое внимание уделяется созданию безопасных условий труда.

Аттестация производственного персонала проходит раз в год или при поступлении на работу сотрудников, сдаются экзамены.

Руководящий состав (начальник участка, заместитель начальника участка, технический секретарь, мастер службы, старший мастер службы) проходит аттестацию один раз в три года, сдаются экзамены.

В АО «Газпром» как головной организации ведется работа по разработке профессиональных стандартов. На данный момент разработаны и

утверждены 24 профессиональных стандарта по некоторым должностям, в т.ч. специалист по эксплуатации газотранспортного оборудования, специалист по эксплуатации газораспределительных станций, специалист по аварийно-восстановительным и ремонтным работам в газовой отрасли, специалист по абонентскому обслуживанию газового хозяйства.

Основным механизмом развития компетенций персонала является система подготовки и переподготовки кадров, обеспечивающая эффективное управление знаниями персонала и формирование кадрового потенциала. На основе периодической аттестации работников определяется, какое дополнительное обучение ему необходимо для выполнения своих профессиональных обязанностей. Работники посещают курсы повышения квалификации и профессиональной переподготовки руководителей.

Таким образом, в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» применяется большинство функций управления персоналом. Большинство из них – на среднем и хорошем уровне, с применением ряда современных методов. Однако, есть и недостатки в части функций управления персоналом, связанные с неэффективностью планирования, поэтому в следующем разделе более подробно проведем анализ кадрового планирования в организации.

1.3 Анализ кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Теперь проведем теоретически обоснованный анализ кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», для чего первым шагом рассмотрим ключевые понятия по теме исследования.

Кадровое планирование – обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм [5, с. 296].

Кадровое планирование в организации – это целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю за его использованием [27, с. 6].

Цели и задачи кадрового планирования схематично представлены в Приложении 2.

Кадровое планирование реализуется посредством осуществления комплекса мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом [11, с. 86]. Оперативный план работы с персоналом позволяет обосновать комплекс оперативных действий в области управления персоналом организации.

По определению А.Я. Кибанова, оперативный план работы с персоналом – это «комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации. Составляется, как правило, на год» [40, с. 242].

В планировании персонала, независимо от его состояния, могут быть выделены три направления [4, с. 66].

Структурно определенное планирование персонала – в рамках организованного на разделении труда производственного процесса определяются основные положения по применению рабочей силы. При этом речь идет прежде всего о том, как образуются отдельные рабочие места, какие поступают заявки на отдельного сотрудника и как достигается координированное сотрудничество между отдельными сотрудниками.

Индивидуальное планирование – принимается во внимание не общность или группа, а отдельный сотрудник. Индивидуальное планирование персонала необходимо, поскольку, во-первых, сотрудник в противоположность машине не является статичным, а развивается благодаря получению дополнительной информации и приобретению опыта. Во-вторых, число возможных должностей в управленческой иерархии предприятия постоянно снижается, поэтому планирование персонала, ориентированное на перспективу, имеет целью предоставление в любое время для каждой должности необходимого сотрудника.

Коллективное планирование – на первый план выходит не отдельный сотрудник, а все сотрудники, либо их отдельные группы [4, с. 67].

Следующим шагом проведем анализ кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

Кадровая политика непосредственно в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» не разработана. Мы можем привести основы кадровой политики головной организации (АО «Газпром») как вертикально интегрированной компании.

В частности, общие принципы кадровой политики АО «Газпром» таковы: «Руководствуясь Конвенциями Международной организации труда, Группа «Газпром» соблюдает международные стандарты по вопросам свободы ассоциаций, заработной платы, продолжительности рабочего дня и условий труда, вознаграждения трудящихся за труд, социального страхования, предоставления оплачиваемого отпуска, охраны труда и др.». Кроме того, «Социальная политика является неотъемлемой частью политики

управления человеческими ресурсами и направлена на обеспечение Компании конкурентных преимуществ на рынке труда, создание эффективной системы социальной защиты работников» [49].

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. К сожалению, зачастую планирование кадровых ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

Планирование кадровых ресурсов по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает три этапа: оценка наличных ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Предыдущий анализ функций управления персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» показал, что планирование потребности в персонале проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе, это является недостатком, поскольку кадровое планирование – обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. При кадровом планировании организация преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве; наилучшим образом использовать потенциал своего персонала; быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Если же, как в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», планирование не ведется на долгосрочной основе, организация не имеет

возможности обеспечить стратегические цели. Стратегической целью является становление АО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала.

Непосредственно в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» не разработано стратегии компании, однако, являясь вертикально интегрированной, компании необходимо выполнять инвестиционные проекты в регионе. Поэтому, если взять за основу инвестиционные планы АО «Газпром газораспределение», то анализируемое предприятие, не имея эффективного кадрового планирования, в т.ч. в части планирования кадровых ресурсов, может испытывать сложности. В частности, одним из наиболее масштабных и социально значимых направлений работы «Газпрома» на внутреннем рынке является газификация регионов России.

Более того, недостатки планирования кадровых ресурсов негативно сказываются на сроках закрытия вакансий и, соответственно, размере финансовых издержек на набор (привлечение) персонала. Эти данные наглядно представлены в табл. 5.

Таблица 5. Сроки закрытия вакансии и финансовые издержки на набор персонала АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Показатели	Период		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Средний срок закрытия вакансии рабочего, дней (и затраты на набор в этот срок)	46 (23506 р.)	48 (24528 р.)	51 (26061 р.)
Дополнительная оплата рабочему за совмещение в этот срок	456 р./день * 46 дней = 20976 р.	456 р./день * 48 дней = 21888 р.	456 р./день * 51 день = 23256 р.
Средний срок закрытия вакансии служащего, дней (и затраты на набор в этот срок)	55 (28105 р.)	56 (28616 р.)	59 (30149 р.)
Дополнительная оплата служащему за совмещение в этот срок	412 р./день * 55 дней = 22660 р.	412 р./день * 56 дней = 23072 р.	412 р./день * 59 дней = 24308 р.
Затраты на набор персонала	15325 р.	15325 р.	15325 р.
в том числе:			
- размещение объявлений о вакансии	2500 р.*2	2500 р.*2	2500 р.*2

	месяца	месяца	месяца
- рабочее время менеджера по персоналу на набор и отбор	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.
- рабочее время руководителя подразделения на набор и отбор	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.
- рабочее время руководителя подразделения на адаптацию новичка	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.

Как видим, следствием проблем в кадровом планировании является большой средний срок закрытия вакансии (как наглядно представлено на рис. 8) и высокие издержки на набор персонала.

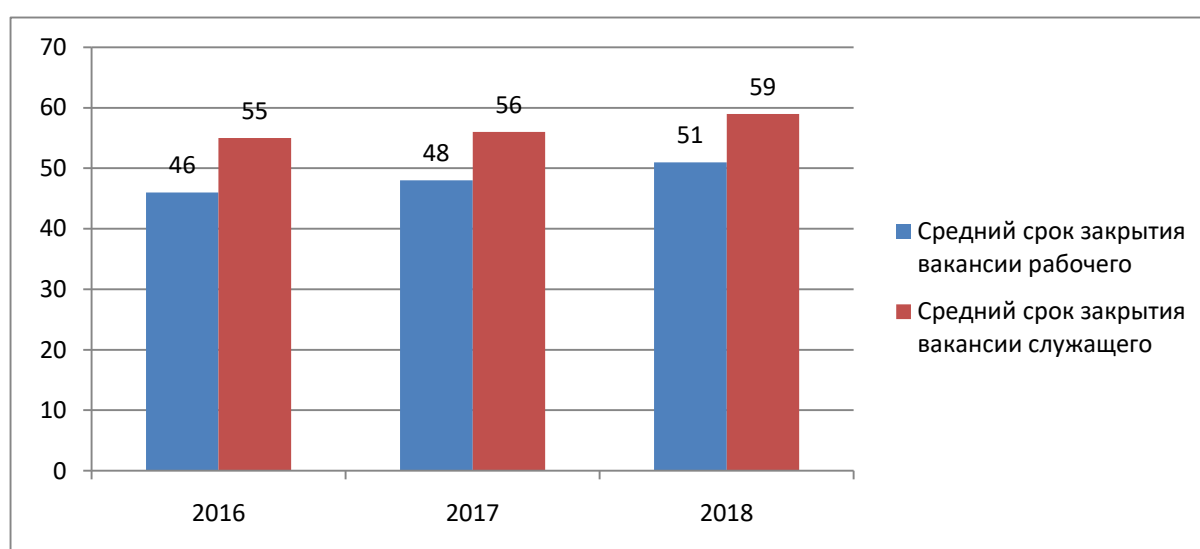


Рис. 8. Средний срок закрытия вакансии, дней

Согласно расчету в табл. 5, финансовые издержки на одну вакансию составляют 15325 руб.

Кроме того, анализ функций управления персоналом показал, что не проводится планирование адаптации персонала, а именно: отсутствует типовая программа адаптации персонала, ответственные за адаптацию лица структурно не закреплены (нет такого функционала в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений). В результате, зачастую новый сотрудник проходит мероприятия по адаптации с задержкой по времени, т.к. действия не скоординированы.

Уровень текучести кадров является одним из показательных критериев кадрового планирования в организации, а проведенный ранее анализ системы управления персоналом показал, что уровень текучести кадров АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» за три года вырос на 2%, что само себе является негативным показателем. При том, что нормальным считается уровень текучести кадров 5% в год, в организации он составляет 13,8% за 2018 г., т.е. существенно выше нормы.

Таким образом, в кадровом планировании АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» выявлены следующие проблемы:

- 1) неэффективное планирование потребности в персонале (проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе), что выражается в длительных сроках закрытия вакансий и, как следствие, высоких финансовых издержках на набор (привлечение) персонала;
- 2) отсутствие планирования адаптации персонала, что выражается в нескоординированности действий по адаптации новичка.

Вместе с тем, для реализации основной цели ПАО «Газпром» как головной организации одной из целей инновационного развития является рост эффективности использования трудовых ресурсов, что малоэффективно без кадрового планирования.

Все это требует разработки мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

Вывод по главе 1

АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» является субъектом естественной монополии в сфере транспортировки природного газа по трубопроводам низкого и среднего давления в своей области (регионе).

Выявлено, что некоторые из экономических показателей деятельности организации имеют положительную динамику (рост величины чистых активов предприятия на 4,39%; рост размера доходов на 7,7% за три года). Однако, выявлены и негативные результаты. В частности, рентабельность за три года снизилась на 5,15 процентных пунктов; расходы увеличились на 14,3% за три года; ежегодно снижаются такие показатели как прибыль от продаж (на 26,7% в целом за три года) и чистая прибыль (на 33,2% в целом за три года). Снижение ключевых финансово-экономических показателей (чистая прибыль, рентабельность) является существенным, в связи с чем требуется разработка мер по повышению эффективности деятельности организации. Одним из вариантов этого может быть совершенствование управления персоналом, в т.ч. совершенствование кадрового планирования, которое позволит, например, сократить финансовые издержки.

Проведенный анализ системы управления персоналом показал, что уровень текучести кадров АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» за три года вырос на 2%, что само себе является негативным показателем. При том, что нормальным считается уровень текучести кадров 5% в год, в анализируемой организации он составляет 13,8% за 2018 г., т.е. существенно выше нормы. Это указывает на существование проблем в системе управления персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

В кадровом планировании АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» выявлены следующие проблемы: неэффективное планирование потребности в персонале (проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе), что выражается в длительных сроках закрытия вакансий и, как следствие, высоких финансовых издержках на набор (привлечение) персонала; отсутствие планирования адаптации персонала, что выражается в нескоординированности действий по адаптации новичка. Вместе с тем, для реализации основной цели АО «Газпром» как головной организации одной из целей инновационного развития является рост

эффективности использования трудовых ресурсов, что малоэффективно без кадрового планирования.

В связи с вышеизложенным необходима разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

ГЛАВА 2. МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЕКАТЕРИНБУРГ»

2.1 Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Проведенный анализ показал, что кадровое планирование в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» осуществляется неэффективно, в данном процессе существуют проблемы, а именно: неэффективное планирование потребности в персонале (проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе), что выражается в длительных сроках закрытия вакансий и, как следствие, высоких финансовых издержках на набор (привлечение) персонала; отсутствие планирования адаптации персонала, что выражается в нескоординированности действий по адаптации новичка, поэтому разработан ряд мероприятий по совершенствованию кадрового планирования (табл. 6).

Таблица 6. Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

№ п/п	Проблема	Мероприятие	Ответственные	Сроки	Затраты
1	2	3	4	5	6
1	Неэффективное планирование потребности в персонале (проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе)	Анализ текучести. Ввести прогнозирование потребности организации в персонале	Начальник отдела персонала	1 месяц	995 р.
		Предварительно разработать прогноз потребности в персонале и подготовить опережающие кадровые решения	Начальник отдела персонала совместно с руководителями подразделений	3 месяца	1990р.
2	Отсутствие планирования адаптации	Разработать типовую программу адаптации персонала	Начальник отдела персонала	6 месяцев	1393 р.

	персонала	Назначить ответственных за адаптацию персонала (прописать обязанности в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений)	Начальник отдела персонала	1 месяц	398 р.
		Внесение изменений в должностные инструкции			
		Работа с кадровым резервом с головным офисом	Начальник отдела персонала	1 месяц	-

Подробный расчет затрат на внедрение в практику мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» приведен ниже в таблице 7. Затраты включают в себя оплату рабочего времени должностных лиц, которые в них задействованы и рассчитаны исходя из количества рабочих часов, требуемых на конкретное мероприятие, стоимости оплаты одного часа (рассчитанной исходя из средней заработной платы в месяц и 176 часов в месяц в среднем).

Таблица 7. Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Мероприятие	Ответственные	Количество рабочих часов	Заработная плата в месяц / Стоимость оплаты одного часа	Сумма оплаты, всего
1	2	3	4	5
Анализ текущей. Ввести прогнозирование потребности организации в персонале	Начальник отдела персонала	5 час.	35000 / 199	995 р.
Предварительно разработать прогноз потребности в персонале и подготовить опережающие кадровые решения	Начальник отдела персонала совместно с руководителями подразделений	10 час.	35000 / 199	1990 р.
Разработать типовую	Начальник отдела	7 час.	35000 / 199	1393 р.

программу адаптации персонала	персонала			
Назначить ответственных за адаптацию персонала. Внесение изменений в должностные инструкции	Начальник отдела персонала	2 часа	35000 / 199	398 р.
Работа с кадровым резервом с головным офисом	Начальник отдела персонала	-	-	-
Итого затрат:				4776 р.

По данным таблицы 7, затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» в общей сложности составят 4776 руб.

Теперь более подробно опишем предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

Для решения проблемы неэффективного планирования потребности в персонале необходимо:

1) Ввести прогнозирование потребности организации в персонале. Для этого, в частности, нужно провести сбор информации о состоянии кадровых ресурсов. Ответственными за это мероприятие является начальник отдела персонала. Прогнозирование потребности организации в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников, а также их расстановку в соответствии со стратегическими задачами предприятия. Расчет – это информационная основа для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

2) Предварительно разработать прогноз потребности в персонале (оценить перспективные потребности по конкретным должностям и их количеству) и подготовить опережающие кадровые решения. Ответственными за это мероприятие является не только начальник отдела персонала, но и руководители подразделений, поскольку информацией о производственных планах располагают они. Кроме того, это обусловлено

тем, что кадровое планирование должно быть составной частью общего процесса планирования в организации.

Опережающими кадровыми решениями, в частности, могут быть планирование набора и отбора персонала (выбор источников набора персонала, выбор методов отбора персонала, определение сроков, планирование расходов на привлечение персонала), проведение деловой оценки. Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места.

Это позволит обеспечить АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» в нужное время, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей организации.

Планирование персонала осуществляется в три этапа:

- 1) прогноз потребности в кадрах – сбор информации о качественной и количественной потребностях в кадрах с учетом фактора времени;
- 2) планирование наличия кадров – установление фактического наличия кадров с учетом их качественных и количественных характеристик;
- 3) выявление недостатка или избытка кадров во времени и в соответствии с этим разработка мероприятий по обеспечению, высвобождению, повышению квалификации кадров.

Эффективное кадровое планирование будет способствовать совершенствованию процесса приема на работу, т.к. планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы.

Благодаря планированию, руководящий состав организации может своевременно принять то или иное управленческое решение, учитывая дефицит рабочей силы или, наоборот, предвидя нарастающий спрос на

рабочую силу. Умение правильно рассчитать потребности в сотрудниках позволит избежать кадровых рисков, обеспечивая эффективную работу персонала.

Важным моментом в оценке персонала является разработка организационного и финансового планов укомплектования, включающих: разработку программы мероприятий по привлечению персонала; разработку или адаптацию методов оценки кандидатов; расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала; реализацию оценочных мероприятий; разработку программ развития персонала; оценку затрат на осуществление программ развития персонала.

Для решения проблемы отсутствия планирования адаптации персонала необходимо:

- 1) Разработать типовую программу адаптации персонала.
- 2) Назначить ответственных должностных лиц за адаптацию персонала, а именно: прописать обязанности по адаптации в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений, ознакомить с дополнениями сотрудников.

Ответственным за эти два мероприятия является начальник отдела персонала.

Типовая программа адаптации может включать следующие мероприятия и действия:

- 1) Оценка уровня подготовленности сотрудника (необходимо для разработки наиболее эффективной программы адаптации).
- 2) Составление плана оценки работы в должности. Сотрудник самостоятельно составляет ежемесячный план работы, согласовывает его с непосредственным руководителем и начальником отдела персонала.
- 3) Непосредственно введение в должность: сообщение новому сотруднику сведений о компании, направлениях деятельности, оказываемых ею услугах и особенностях трудовых отношений компании и работника; личное ознакомление с предприятием и ее сотрудниками: представление

сотрудника персоналу компании и показ основных помещений офиса. Ознакомление с рабочим местом. Показ рабочего стола, оснащения, места хранения документов, методической литературы и др. Инструктаж.

4) Ориентационное собеседование с непосредственным руководителем для более полного ознакомления с особенностями взаимоотношений в коллективе. Процесс адаптации значительно облегчается с участием в нем руководителя. Непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением. Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации. В результате каждый новый сотрудник должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и т.д. Процедуры введения в должность дадут новому сотруднику ощущение, что его ждали, к его приходу готовились, позволяют избежать на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и ее особенностей, снизить вероятность разочарования и досрочного увольнения и сформировать позитивное отношение к новым должностным обязанностям и к новому окружению в трудовом коллективе.

5) Составление индивидуальной программы адаптации.

Отметим также, что разработка эффективного кадрового планирования требует постоянной корректировки с учетом изменения внешней среды, потребностей персонала, поставленных организацией целей и задач.

2.2 Нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Правовое регулирование системы управления персоналом состоит в использовании средств и форм юридического воздействия на органы и объекты управления персоналом с целью достижения эффективной деятельности организации.

Нормативно-правовое обеспечение создает условия для эффективного процесса управления персоналом. Оно состоит в организации разработки и применения методических документов, а также ведения нормативного хозяйства в системе управления персоналом.

Из источников права практика черпает сведения о юридических нормах, их содержании и действии.

В трудовом праве, как и в других отраслях российского права, функции источников права выполняют нормативные акты, издаваемые компетентными государственными органами, иногда с учетом мнения профсоюзных органов.

Трудовое право России формируется из значительного количества правовых норм: законов, указов, постановлений правительства, всевозможных ведомственных актов и внутриорганизационных актов локального регулирования. Все они в различной степени определяют поведение людей в процессе труда и регулируют общественные отношения, составляющие предмет трудового права.

Источники трудового права составляют определенную систему, которая включает в себя разнообразные по своему характеру, юридической силе и сфере действия.

Рассмотрим нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

1) Регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений в соответствии с Конституцией РФ осуществляется законами РФ федерального уровня, а также законами субъектов РФ, поскольку Конституция РФ относит трудовое законодательство к совместному ведению РФ и субъектов России (п.1 ст.72).

Основополагающим источником российского права в целом, в т.ч. и трудового, является Конституция РФ, принятая 12 декабря 1993 г. Она обладает высшей юридической силой и является правовой основой текущего законодательства.

В Конституции РФ закреплены основные трудовые права граждан как субъектов трудового права и отражены его принципы, а также законоположения, запрещающие любые формы дискриминации (ст. 19).

На федеральном уровне основными нормативными документами, регулирующими отношения в трудовой сфере, являются: Трудовой кодекс РФ, Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации.

Трудовой Кодекс РФ является основным кодифицированным источником трудового права России общего значения. Далее в иерархии следует трудовое законодательство (включая законодательство об охране труда) и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права (например, «Закон РФ о занятости населения в Российской Федерации» от 19.04.1991 г. № 1032-1).

К подзаконным нормативным актам относятся: указы и распоряжения Президента РФ; постановления Правительства РФ; нормативные акты (постановления, инструкции, разъяснения, правила, положения) Министерства здравоохранения и социального развития РФ и других министерств и ведомств; акты органов местного самоуправления; локальные нормативные акты предприятий и организаций, содержащие нормы трудового права.

Постановления Правительства РФ как источники трудового права издаются во исполнение Конституции РФ, федеральных законов, нормативных указов Президента РФ. Они представляют собой акты исполнительной власти РФ, носящие подзаконный характер. В юридической иерархии источников права постановления правительства стоят вслед за законами РФ и указами президента нормативного значения.

В системе источников трудового права постановления Правительства РФ занимают весьма заметное место. Они, по существу, охватывают весь круг общественных отношений, составляющих предмет трудового права. Обычно постановления правительства издаются для решения вопросов, отнесенных к компетенции исполнительной власти РФ, в т.ч. и для реализации законодательных положений.

Ст. 57 ТК РФ «Содержание трудового договора» устанавливает основные положения трудового договора, в котором также могут предусматриваться условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны, об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя.

Ст. 196 ТК РФ «Права и обязанности работодателя по подготовке и переподготовке кадров» закрепляет решение вопроса о профессиональной подготовке, в которую входит и введение сотрудника в должность, за работодателем. Ст. 197 ТК РФ «Право работников на профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации» закрепляет право работников на вышеуказанные мероприятия.

2) На региональном уровне основными нормативными документами, обеспечивающими процесс адаптации, являются: Стратегия социально-экономического развития Свердловской области; законы Свердловской области.

3) Разрабатываемые в организации нормативно-правовые акты представляют собой определенную конкретизацию актов внешнего

регулирования применительно к условиям трудовой деятельности данной организации и могут в большей мере отразить особенности регулирования в ней трудовых и социальных отношений.

Примером локальных источников трудового права могут служить коллективные договоры и соглашения, а также правила внутреннего трудового распорядка.

Основополагающим документом, описывающим основные цели, задачи, функции должности работника, является должностная инструкция. Должностная инструкция содержит перечень процедур и технологических инструкций. В ней описывается порядок и шаги, которые должен исполнять сотрудник для достижения целей и выполнения конкретных функций должности.

На организационном уровне основными нормативными документами являются: стратегия развития организации, различные Положения (о персонале, об адаптации и т.п.).

Одним из мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» является разработка типовой программы адаптации персонала. Для этого необходимо издать приказ, который будет нормативно-правовым обеспечением этого мероприятия. Образец приказа представим в Приложении 3.

В рамках этой деятельности должностными обязанностями в данном случае будут:

- 1) определить состав рабочей группы, ответственной за разработку и внедрение системы адаптации, типовой программы адаптации персонала;
- 2) подготовить типовую программу адаптации персонала;
- 3) составить список участников адаптационного процесса;
- 4) определить функциональные обязанности, права и ответственность каждого из участников адаптационного процесса;
- 5) провести совещание с рабочей группой, ответственной за разработку системы адаптации;

6) внести в проект типовой программы адаптации персонала все согласованные изменения и передать на утверждение начальнику участка;

7) проконтролировать и обеспечить соблюдение всеми участниками адаптационного процесса утвержденной типовой программы адаптации персонала, при необходимости использовать полномочия для принятия мер в связи с этим.

Одним из мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» является назначение ответственных за адаптацию персонала, для чего необходимо прописать обязанности в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений, а именно: проведение непосредственным руководителем ориентационного собеседования с новым сотрудником для более полного ознакомления с особенностями взаимоотношений в коллективе. Непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением. Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации. Непосредственный руководитель новичка объясняет общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и т.д.

2.3 Социально-экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

В современной экономике всеобщей конкуренции, экономической свободы субъектов рынка и полной их ответственности за результаты хозяйствования успех организации в достижении своих целей возможен при обеспечении эффективности ее менеджмента. Эффективность управленческой деятельности является обязательным условием выживания и долгосрочного успеха фирмы в рыночной среде. Поэтому необходимо уделять большое внимание проблеме оценки эффективности управления персоналом, имеющей важное практическое значение для организации.

Эффективность относится к важнейшим понятиям теории управления экономическими системами. В практической деятельности эффективность часто употребляется как синоним успешности, результативности, конкурентоспособности.

К показателям социальной эффективности и преимуществам внедрения в практику мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в организации АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», можно отнести следующие:

- 1) Организация будет лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней и внутренней среды.
- 2) Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах поможет организации найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами.
- 3) Организация сможет избежать рисков как избытка, так и дефицита сотрудников.

4) Планирование поможет организации создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.

5) Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала.

6) Позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно влияет на результаты организации, благодаря:

1) оптимизации использования персонала. Детальное планирование позволяет выявить и продуктивно применить невостребованный потенциал сотрудников путем расширения должностных обязанностей, перевода на другие рабочие места, реорганизации производственных процессов;

2) совершенствованию процесса приема на работу. Планирование является источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы;

3) организации профессионального обучения. План по человеческим ресурсам является основой для планирования и проведения профессионального обучения в компании. Тщательная разработка этого плана позволяет обеспечить нужную квалификацию работников и добиться реализации бизнес-планов с наименьшими издержками;

4) созданию основы для развития других программ управления персоналом. Знание тенденций в динамике численности, изменении квалификационной структуры персонала позволяет кадровой службе разрабатывать долгосрочные программы в области компенсации, профессионального развития и т.д.;

5) сокращению общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, активной политики на рынке труда. Знание собственных потребностей на длительную перспективу дает компании возможность эффективно противостоять конкурентам и взаимодействовать с контрагентами на рынке труда, извлекать выгоду из меняющейся ситуации.

В случае, если в организации, как в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» наблюдается высокий уровень текучести кадров, нужно постоянно искать замену увольняющимся сотрудникам, проводить адаптацию и обучение новичков, решать проблему преемственности и сохранности коммерческой информации. Как показал проведенный ранее анализ системы управления персоналом, уровень текучести кадров в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» за три года вырос на 2%, что само себе является негативным показателем. При том, что нормальным считается уровень текучести кадров 5% в год, в анализируемой организации он составляет 13,8% за 2018 г., т.е. существенно выше нормы.

Ранее было выявлено, что недостатки планирования кадровых ресурсов негативно сказываются на сроках закрытия вакансий и, соответственно, размере финансовых издержек на набор (привлечение) персонала. Согласно данным начальника отдела персонала АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», устранение выявленных в кадровом планировании проблем позволит снизить уровень текучести кадров в два раза, а значит, количество уволенных за год составит в два раза меньше, т.е. 5 чел.

Данные о размере финансовых издержек на набор персонала до и после внедрения мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в организации АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» наглядно представлены в таблице 8.

Таблица 8. Финансовые издержки на набор персонала АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» до и после внедрения мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

Показатели	Период (до внедрения мероприятий)			После внедрения мероприятий
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	
Затраты на набор персонала (одного сотрудника)	15325 р.	15325 р.	15325 р.	15325 р.
в том числе:				
- размещение объявлений о вакансии	2500 р.*2 месяца	2500 р.*2 месяца	2500 р.*2 месяца	-
- рабочее время менеджера по персоналу на набор и отбор	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.	188 р.*25 час.	-
- рабочее время руководителя подразделения на набор и отбор	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.	375 р.*10 час.	-
- рабочее время руководителя подразделения на адаптацию новичка	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.	375 р.*5 час.	-
Количество уволенных за период работников / Затраты на набор персонала, всего за год:	10 чел. / 153250 р.	11 чел. / 168575 р.	11 чел. / 168575 р.	6 чел. / 91950 р.

По данным таблицы 8, учитывая, что финансовые издержки на одну вакансию составляют 15325 руб., экономический эффект от снижения финансовых издержек на набор персонала за счет совершенствования кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» составит 76625 р. за год.

Согласно проведенного ранее расчета (по данным таблицы 7), затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» в общей сложности составят 22686 руб.

Чистая прибыль в 2018 г. составила 83642000 руб. Следовательно, затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» (22686 руб.) в относительном выражении составят 0,03% от размера чистой прибыли, т.е.

затраты имеют крайне невысокий размер, следовательно, применимы на практике.

Теперь, если вычесть сумму затрат на мероприятия (22686 руб.) из рассчитанной ранее суммы экономического эффекта (76625 р.), то можно утверждать, что общий экономический эффект мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» составит 53939 руб.

Можно сделать вывод, что затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» небольшие и составляют лишь 0,03% от чистой прибыли, но при этом экономический эффект существенный (53939 руб.).

Всё это говорит о достаточной экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» и необходимости их внедрения.

Вывод по главе 2

Во второй главе разработаны мероприятия, в частности, для решения проблемы неэффективного планирования потребности в персонале предложено ввести прогнозирование потребности организации в персонале (провести сбор информации о состоянии кадровых ресурсов). Предварительно необходимо разработать прогноз потребности в персонале (оценить перспективные потребности по конкретным должностям и их количеству) и подготовить опережающие кадровые решения.

Опережающими кадровыми решениями могут быть планирование набора и отбора персонала (выбор источников набора персонала, выбор

методов отбора персонала, определение сроков, планирование расходов на привлечение персонала), проведение деловой оценки.

Для решения проблемы отсутствия планирования адаптации персонала необходимо разработать типовую программу адаптации персонала; назначить ответственных должностных лиц за адаптацию персонала, а именно: прописать обязанности по адаптации в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений, ознакомить с дополнениями сотрудников.

Отмечено также, что разработка эффективного кадрового планирования требует постоянной корректировки с учетом изменения внешней среды, потребностей персонала, поставленных организацией целей и задач.

Разработано нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург». Одним из мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» является разработка типовой программы адаптации персонала. Для этого необходимо издать приказ, который будет нормативно-правовым обеспечением этого мероприятия. Образец приказа разработан. Кроме того, необходимо прописать обязанности в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений.

Рассчитано, что общий экономический эффект мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» составит 53939 руб. затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» небольшие и составляют лишь 0,03% от чистой прибыли, но при этом экономический эффект существенный (53939 руб.). Это, наряду с рассмотренными показателями социальной эффективности, говорит о достаточной экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию кадрового планирования

в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» и необходимости их внедрения в практику деятельности данной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка стратегии управления человеческими ресурсами и создание планов организационно-технических мероприятий по ее реализации являются, по сути, процессом планирования человеческих ресурсов. Однако этот термин широко используется в традиционном смысле для обозначения процесса определения того когда, где, сколько, какого качества (квалификации) и по какой цене потребуется организации сотрудников для реализации ее задач. Основная цель планирования человеческих ресурсов (в узком смысле) состоит в обеспечении реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. Несовершенное планирование человеческих ресурсов дорого обходится организациям и может привести к потере ценных ресурсов.

При кадровом планировании организация преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве; наилучшим образом использовать потенциал своего персонала; быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Основные задачи планирования персонала состоят в следующем: привлечение и сохранение необходимых работников, обладающих соответствующими навыками, опытом и компетенцией; предвидение возможного излишка или дефицита работников; создание хорошо подготовленного и гибкого штата, что вносит вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и изменяющейся окружающей среде; снижение зависимости от найма работников извне, когда на рынке труда отмечаются недостаточное предложение работников с важными для организации навыками, с помощью

сохранения и развития собственных работников; совершенствование использования рабочей силы с помощью более гибких систем работы.

Существует несколько уровней кадрового планирования.

При стратегическом планировании речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от трех до десяти лет). Стратегические плановые решения являются, как правило, основополагающими и вследствие этого руководящими решениями, становясь основой для тактического планирования.

Под тактическим планированием понимается среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от одного года до трех лет). В тактическом плане по сравнению со стратегическим кадровым планированием значительно детальнее и дифференцированнее фиксируются подробности кадровых мероприятий.

Оперативное кадровое планирование характеризуется как краткосрочное (сроком до одного года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также выделяемые материальные средства с указанием их вида, количества, времени.

Сделан вывод, что суть кадрового планирования состоит в том, что — это целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Базой исследования в данной работе выступает предприятие АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», главной задачей деятельности которого является бесперебойная и безопасная транспортировка природного газа потребителям Свердловской области, участие в газификации региона, техническое обслуживание газового оборудования. АО «Газпром

газораспределение Екатеринбург» является субъектом естественной монополии в сфере транспортировки природного газа по трубопроводам низкого и среднего давления в своей области (регионе).

Ряд экономических показателей деятельности организации имеет положительную динамику (рост величины чистых активов предприятия на 4,39%; рост размера доходов на 7,7% за три года). Однако, выявлены и негативные результаты. В частности, рентабельность за три года снизилась на 5,15 процентных пунктов; расходы увеличились на 14,3% за три года; ежегодно снижаются такие показатели как прибыль от продаж (на 26,7% в целом за три года) и чистая прибыль (на 33,2% в целом за три года). Как видим, снижение ключевых финансово-экономических показателей (чистая прибыль, рентабельность) является существенным, в связи с чем требуется разработка мер по повышению эффективности деятельности организации. Одним из вариантов этого может быть совершенствование управления персоналом, в т.ч. совершенствование кадрового планирования, которое позволит, например, сократить финансовые издержки.

Как показал проведенный анализ системы управления персоналом, уровень текучести кадров АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» за три года вырос на 2%, что само себе является негативным показателем. При том, что нормальным считается уровень текучести кадров 5% в год, в анализируемой организации он составляет 13,8% за 2018 г., т.е. существенно выше нормы. Это указывает на существование проблем в системе управления персоналом АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

В кадровом планировании АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» выявлены следующие проблемы: неэффективное планирование потребности в персонале (проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе), что выражается в длительных сроках закрытия вакансий и, как следствие, высоких финансовых издержках на набор (привлечение) персонала; отсутствие планирования адаптации персонала, что выражается в нескоординированности действий по адаптации новичка.

Вместе с тем, для реализации основной цели ПАО «Газпром» как головной организации одной из целей инновационного развития является рост эффективности использования трудовых ресурсов, что малоэффективно без кадрового планирования.

Все это потребовало дальнейшей разработки мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург».

Разработаны мероприятия, в частности, для решения проблемы неэффективного планирования потребности в персонале предложено ввести прогнозирование потребности организации в персонале (провести сбор информации о состоянии кадровых ресурсов). Прогнозирование потребности организации в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников, а также их расстановку в соответствии со стратегическими задачами предприятия. Предварительно необходимо разработать прогноз потребности в персонале (оценить перспективные потребности по конкретным должностям и их количеству) и подготовить опережающие кадровые решения. Ответственными за это мероприятие является не только начальник отдела персонала, но и руководители подразделений, поскольку информацией о производственных планах располагают они. Кроме того, это обусловлено тем, что кадровое планирование должно быть составной частью общего процесса планирования в организации.

Опережающими кадровыми решениями могут быть планирование набора и отбора персонала (выбор источников набора персонала, выбор методов отбора персонала, определение сроков, планирование расходов на привлечение персонала), проведение деловой оценки. Это позволит обеспечить АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» в нужное время, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей организации.

Эффективное кадровое планирование будет способствовать совершенствованию процесса приема на работу, т.к. планирование является

источником информации о потребностях организации в персонале, что дает возможность обеспечить поиск и отбор кандидатов на планомерной основе, снизить издержки и избежать кризисных ситуаций, связанных с нехваткой рабочей силы.

Для решения проблемы отсутствия планирования адаптации персонала необходимо разработать типовую программу адаптации персонала; назначить ответственных должностных лиц за адаптацию персонала, а именно: прописать обязанности по адаптации в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений, ознакомить с дополнениями сотрудников.

Отмечено также, что разработка эффективного кадрового планирования требует постоянной корректировки с учетом изменения внешней среды, потребностей персонала, поставленных организацией целей и задач.

Разработано нормативно-правовое обеспечение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург». Одним из мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» является разработка типовой программы адаптации персонала. Для этого необходимо издать приказ, который будет нормативно-правовым обеспечением этого мероприятия. Образец приказа разработан. Кроме того, необходимо прописать обязанности в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений.

Устранение выявленных в кадровом планировании проблем позволит снизить в организации уровень текучести кадров в два раза. Рассчитано, что общий экономический эффект мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» составит 53939 руб. затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» небольшие и составляют лишь 0,03% от

чистой прибыли, но при этом экономический эффект существенный (53939 руб.). Это, наряду с рассмотренными показателями социальной эффективности, говорит о достаточной экономической эффективности разработанных мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» и необходимости их внедрения в практику деятельности данной организации.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
Кадровое планирование	обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм	Бизнес-курс МВА. Управление персоналом. М.: Изд-во Всероссийской Академии внешней торговли, 2016. – с. 296
Кадровое планирование в организации	это целенаправленная деятельность организации по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности в персонале, контролю за его использованием	Механизмы стратегического кадрового планирования на государственной гражданской службе: Учебно-методическое пособие / С.В. Краснова, Д.Л. Напольских, О.Н. Сутырина, Л.А. Черкасова. Йошкар-Ола: Поволжский гос. технологический ун-т, 2016. – с. 6
Оперативный план работы с персоналом	комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работы с персоналом в организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – с. 242
Оперативный план работы с персоналом	это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями	Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец. М.: Изд-во ЕАОИ, 2017. – с. 87
Прогнозирование потребности в кадрах	система комплексных решений, на основе которой можно строить прогноз развития состава персонала с учетом развития самой организации	Турчинов А.И. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2015. – с. 26

Понятие	Определение понятия	Источник
Кадровая политика государства	формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – с. 187
Кадровая политика организации	генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – с. 191
Адаптация	это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – с. 358
Адаптация персонала	это процесс включения новых сотрудников в организацию, предполагающий знакомство с правилами и нормами, закрепленными в корпоративной культуре, способами профессиональной деятельности, включением в системы неформальных связей	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2015. – с. 418
Ориентация	практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации	Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2015. – с. 177
Кадры (персонал) организации	совокупность лиц, находящихся с организацией в отношениях, регулируемых договором найма	Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016. – с. 116
Политика организации	система правил, в соответствии с которой действуют люди, входящие в организацию	Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н.

		Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016. – с. 116
Понятие	Определение понятия	Источник
Кадровая политика	это система принципов и норм (которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы), приводящих человеческий ресурс в соответствие со стратегией фирмы	Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016. – с. 116
Кадровая политика	это система мер, направленная на изменение персонала, разрабатываемая с учетом выбранной стратегии развития; горизонта прогнозирования и планирования; предполагаемого количественного и качественного несовпадения персонала и потребности в нем	Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016. – с. 116
Кадровая политика как процесс	это совокупность взаимоувязанных действий руководителей организации в отношении персонала в целях повышения эффективности его использования	Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016. – с. 116
Кадровая политика как документ	это письменный документ, в котором описываются все аспекты текущей кадровой политики предприятия, подписанный всеми высшими руководителями	Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016. – с. 116
Кадровая политика в широком смысле	это система правил и норм, разрабатываемых стратегическими органами управления для приведения человеческих ресурсов в соответствие с целями и стратегией организации	Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 2016. – с. 215
Кадровая политика в узком понимании	это система норм (часто не осознаваемых персоналом), организационно-стабилизирующих методов создания организационной культуры и организационных отношений между людьми	Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 2016. – с. 215
Персонал	это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – с. 56
Организационная структура системы управления персоналом	совокупность взаимосвязанных подразделений системы управления персоналом и должностных лиц	Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – с. 142

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. М.: Эксмо, 2018. – 272 с.
2. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: Учебное пособие / А.Н. Аверин. М.: Изд-во РАГС, 2016. – 224 с.
3. Банникова Л.Н. Управление персоналом: Учебное пособие / Л.Н. Банникова. Екатеринбург: Изд-во УГТУ-УПИ, 2016. – 151 с.
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: Учебник / Н.П. Беляцкий. Мн.: Современная школа, 2017. – 448 с.
5. Бизнес-курс МВА. Управление персоналом. М.: Изд-во Всероссийской Академии внешней торговли, 2016. – 498 с.
6. Богдан Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования: Учебное пособие / Н.Н. Богдан, И.П. Бушуева. Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2015. – 103 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. М.: Юристъ, 2014. – 496 с.
8. Веснин В.Р. Управление персоналом / В.Р. Веснин. М.: Проспект, 2014. – 688 с.
9. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: Учебник / Б.М. Генкин. М.: Норма, 2016. – 448 с.
10. Глазов М.М. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента: Учебник / М.М. Глазов, И.П. Фирова, О.Н. Костромина. М.: Изд-во Андреевский изд. дом, 2015. – 251 с.
11. Дейнека А.В. Современные тенденции в управлении персоналом: Учебное пособие / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. М.: Изд-во «Академия Естествознания», 2016. – 291 с.

12. Дуракова И.Б. Управление персоналом: Учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева. М.: ИНФРА-М, 2017. – 546 с.
13. Иванкевич Дж.М. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом / Дж.М. Иванкевич, А.А. Лобанов. М.: Дело, 2017. – 156 с.
14. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Л.Н. Иванова-Швец. М.: Изд-во ЕАОИ, 2017. – 200 с.
15. Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика, кадровая политика и стратегия персоналом: Учебно-практическое пособие / Л.В. Ивановская. М.: Проспект, 2016. – 64 с.
16. Кибанов А.Я. Экономика управления персоналом / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, И.А. Эсаулова. М. Издательство: Инфра-М, 2016. – 288 с.
17. Козак Н.Н. Кадровая политика организации / Н.Н. Козак. М.: «Издательские решения», 2018. – 240 с.
18. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учебное пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 2016. – 752 с.
19. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации (постатейный) / М.А. Бочарникова, З.Д. Виноградова, А.К. Гаврилина и др.; отв. ред. Ю.П. Орловский. М.: 2016. – 1680 с.
20. Корнейчук Б.В. Экономика труда: Учебное пособие / Б.В. Корнейчук. М.: Гардарики, 2015. – 286 с.
21. Лукашевич В.В. Основы управления персоналом: Учебное пособие / В.В. Лукашевич. М.: КНОРУС, 2017. – 232 с.
22. Лушников А.М. Курс трудового права: Учебник: В 2 т. Т. 2 / А.М. Лушников, М.В. Лушникова. М.: Статут, 2016. – 1151 с.
23. Магура М.И. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации / М.И. Магура, М.Б. Курбатова. М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2015. – 144 с.
24. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. СПб.: Питер, 2015. – 794 с.

25. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия / Е.В. Маслов. М.: Дело, 2016. – 312 с.
26. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. М.: Дело, 2017. – 720 с.
27. Механизмы стратегического кадрового планирования на государственной гражданской службе: Учебно-методическое пособие / С.В. Краснова, Д.Л. Напольских, О.Н. Сутырина, Л.А. Черкасова. Йошкар-Ола: Поволжский гос. технологический ун-т, 2016. – 103 с.
28. Незоренко Т.К. Совершенствование кадровой политики и ее планирование на предприятии / Т.К. Незоренко. М.: Лаб-рия Книги, 2017. – 85 с.
29. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. СПб.: Питер, 2015. – 443 с.
30. Одегов Ю.Г. Аудит и контроллинг персонала: Учебник / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2016. – 560 с.
31. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р.Котова. М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2016. – 752 с.
32. Плоц О. А. Эффективность и производительность труда // Молодой ученый. 2017. № 2. – С. 478-480.
33. Потемкин В.К. Управление персоналом: Учебник / В.К. Потемкин. СПб.: Питер, 2016. – 432 с.
34. Розанова В.А. Психология управления / В.А. Розанова. М.: ИНФРА-М, 2015. – 384 с.
35. Ромашов О.В. Социология труда: Учебное пособие / О.В.Ромашов. М.:Гардарики, 2016. – 199 с.
36. Скопылатов И.А. Управление персоналом / И.А.Скопылатов, О.Ю. Ефремов. М.: Изд-во Смольного университета, 2015. – 420 с.
37. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом / В.А. Спивак. СПб.: Питер, 2015. – 416 с.

38. Столяров В.И. Управление персоналом / В.И. Столяров. М.: ИНФРА-М, 2016. – 295 с.
39. Турчинов А.И. Управление персоналом: Учебник / Общ. ред. А.И. Турчинова. М.: Изд-во РАГС, 2015. – 488 с.
40. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2018. – 638 с.
41. Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: ЮНИТИ, 2015. – 560 с.
42. Хохлов Е.Б. Трудовое право России: Учебник / Е.Б. Хохлов. М.: Норма, 2008. – 608 с.
43. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С.В. Шекшня. – М.: «Интел-Синтез», 2016. – 368 с.
44. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие / Ю.А. Шибалкин. М.: МГИУ, 2016. – 260 с.
45. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: Монография / Г.В. Щекин. К.: Изд-во МАУП, 2016. – 576 с.
46. Годовой отчет АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» за 2017 год, утв. Общим собранием акционеров (Протокол № 1/2018 от 28.06.2018) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.svoblgaz.ru/> (дата обращения: 20.08.2018).
47. Годовой отчет АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» за 2016 год, утв. Общим собранием акционеров (Протокол № 1/2017 от 28.06.2017) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.svoblgaz.ru/> (дата обращения: 20.08.2018).
48. Годовой отчет АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» за 2015 год, утв. Общим собранием акционеров (Протокол № 1/2016 от 01.07.2016) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.svoblgaz.ru/> (дата обращения: 20.08.2018).

49. Кадровая политика ПАО «Газпром» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom.ru/careers/hr-policy/> (дата обращения: 22.09.2018).

50. Официальный сайт АО «Газпром газораспределение Екатеринбург» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.svoblgaz.ru/> (дата обращения: 20.08.2018).

51. Устав АО «Газпром газораспределение Екатеринбург», утв. Решением годового общего собрания акционеров (Протокол № 1/2017 от 28.06.2017) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.svoblgaz.ru/> (дата обращения: 21.08.2018).

Политика в области охраны труда



УТВЕРЖДЕНА
приказом АО «Газпром
газораспределение»
от «12» апреля 2017 г. № 18

ПОЛИТИКА АО «ГАЗПРОМ ГАЗОРАСПРЕДЕЛЕНИЕ» В ОБЛАСТИ ОХРАНЫ ТРУДА И ПРОМЫШЛЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Акционерное общество «Газпром газораспределение» (далее – Общество) образовано с целью консолидации активов Группы «Газпром» в газораспределительной сфере. Политика Общества в области охраны труда и промышленной безопасности (далее – Политика) устанавливает стратегические цели и обязательства Общества и газораспределительных организаций, входящих в его группу лиц (далее – Группа лиц), в области охраны труда и промышленной безопасности.

Группа лиц признает приоритет жизни и здоровья работников по отношению к результатам производственной деятельности.

Руководство Группы лиц рассматривает систему управления охраной труда и промышленной безопасностью необходимым элементом эффективного управления производством и принимает обязательства по управлению производственными рисками, воздействующими на жизнь и здоровье работников, оборудование и имущество.

Цели в области охраны труда и промышленной безопасности

Основными целями Группы лиц являются:

- создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников;
- обеспечение надежности работы опасных производственных объектов;
- снижение риска аварий на опасных производственных объектах.

Цели достигаются путем предупреждения несчастных случаев, профессиональных заболеваний, аварий и инцидентов на основе:

- идентификации опасностей;
- оценки и управления производственными рисками;
- проведения консультаций с работниками Группы лиц, их представителями и вовлечения их в систему управления охраной труда и промышленной безопасности.

Обязательства в области охраны труда и промышленной безопасности

для достижения заявленных в политике целей группа лиц принимает на себя следующие обязательства:

- постоянно снижать показатели аварийности, производственного травматизма и профессиональных заболеваний;
- обеспечивать соблюдение требований федерального и регионального законодательства, международных стандартов и стандартов, введенных в действие в Группе лиц;
- обеспечивать эффективное функционирование и непрерывное совершенствование системы управления охраной труда и промышленной безопасностью;
- обеспечивать соблюдение приоритетности планируемых и реализуемых действий и мер, направленных на предотвращение негативного воздействия факторов производства на работников Группы лиц и население, перед мерами по ликвидации последствий такого воздействия;
- осуществлять выявление, оценку, снижение рисков в области охраны труда и промышленной безопасности;
- обеспечивать внедрение научных разработок, технологий и методов управления охраной труда и промышленной безопасностью;
- привлекать работников Группы лиц к активному участию в деятельности по охране труда и промышленной безопасности, создавать условия, включая разработку методов мотивации, при которых каждый работник Группы лиц осознает ответственность за собственную безопасность и безопасность окружающих его людей;
- предусматривать необходимые финансовые и материально-технические ресурсы для реализации Политики;
- постоянно повышать уровень знаний и компетентности в области охраны труда и промышленной безопасности;
- осуществлять контроль за соблюдением требований охраны труда и промышленной безопасности на производстве;
- требовать от поставщиков и подрядчиков, осуществляющих деятельность на объектах Группы лиц, соблюдение стандартов и норм в области охраны труда и промышленной безопасности, введенных в действие в Группе лиц;
- периодически анализировать, корректировать и совершенствовать, а также своевременно доводить до работников Группы лиц и других заинтересованных лиц настоящую Политику.

Настоящая Политика распространяется на Общество и газораспределительные организации, входящие в его группу лиц.

Информационный экземпляр

Цели и задачи кадрового планирования



Приказ о разработке типовой программы адаптации персонала

АО «Газпром газораспределение Екатеринбург»

ПРИКАЗ № _____

г. Заречный

«_____» _____ 201__ г.

В целях организации работы по разработке и внедрению системы адаптации в рамках совершенствования кадрового планирования,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Назначить с «_____» _____ 201__ года ответственным за разработку и внедрение системы адаптации персонала начальника отдела персонала.
2. Возложить на начальника отдела персонала обязанности согласно _____.
3. Разработать типовую программу адаптации персонала в срок до «_____» _____ 201__ года.
4. Контроль за исполнением настоящего приказа оставляю за собой.

Начальник участка

С приказом ознакомлен:

Начальник отдела персонала